

Comment piloter le monde à l'heure des "mégarisques" et "mégacrises" ?

LEMONDE.FR | 09.05.11 | 09h00

Katrina, Deepwater Horizon, Fukushima… Mais aussi : subprimes, dettes, soulèvements dans les pays arabes… Les "mégachocs" s'imposent désormais sur tous les tableaux.

Pour de multiples raisons qui se conjuguent – échelle et nature des systèmes technologiques, interdépendances globales de plus en plus serrées et vitales, fragilisation des socles de nos environnements naturels et humains, etc. – nous entrons, de façon structurelle et accélérée, dans l'ère des mégarisques, des mégacrises. Non quelque chose de plus, mais bien quelque chose d'autre.

Un tableau, pour nous bien barbare, s'impose : gravité, ignorance, vitesse, contagiosité, enjeux, conflits, sur toutes les dimensions jusque-là "sous contrôle" c'est la montée aux extrêmes, et la perte d'écran radar.

Confrontées à pareils franchissements de frontières, nos logiques de pilotage apparaissent de plus en plus ringardisées. Nous ne sommes pas préparés à penser, anticiper, prévenir, naviguer, inventer dans cet univers insaisissable. Hypothèses fondatrices, principes cardinaux, observations validées par l'expérience, limites du "raisonnable", tout semble soudain régi par d'autres lois. Nous sortons du domaine de validité de nos paradigmes, de nos modèles d'interprétation, de nos règles managériales, de nos outils, de nos repères politiques.

Le tableau clinique de la réaction à l'événement "impensable" est maintenant bien connu, à force d'être répété :

1. **La sidération.** La "chose" apparaît si "barbare" qu'on n'en croit pas les dépêches. On se raccroche à la hâte à une échelle des accidents qui ne s'applique pas, tout en disant qu'on ne dispose d'aucune information valable ; on évoque la crise de 1929, puisque c'est le modèle de référence. Surtout : puisque rien ne rentre dans les cases, puisque l'événement n'a pas su respecter les règles convenues et convenables, on attend… Que pourrait-on faire d'autre ?

2. **La réaffirmation des assurances et garanties.** Face à un événement aussi "déplacé", on vient assurer que, globalement, "tout est sous contrôle". Ainsi cet expert reçu par le premier ministre le lendemain d'AZF et qui vient lui dire que, heureusement, *"ce n'était pas possible"*. Pareilles affirmations déclencheront des réactions de fureur, sur le mode : *"Mais qu'est-ce qu'il leur faut pour reconnaître qu'il y a peut-être matière à y regarder à deux fois et autrement ?"* ; ou, des ruptures

définitives : *"Ils ne comprendront jamais."* Et, chez beaucoup, instillation d'un doute *: "Pourquoi ce réflexe d'auto-défense ? Et si c'était cette même fermeture qui était à la source de ce qui vient de se passer ?"*.

3. **La bunkérisation.** Un "mégachoc" déclenche des ébranlements de sens, déloge les repères, sape des étayages essentiels. Toute réponse sur le thème : *"Il y a peut-être eu un événement fort malheureux, mais il est isolé, et ne change rien sur le fond. De toutes les manières, il n'y a pas le choix"* ne fera qu'engluer davantage, et dramatiser la défiance. Montrer que l'on n'a pas compris les enjeux, ou qu'on se refuse à les discuter, est instantanément disqualifiant. Certes, on peut espérer passer en force, *"tenir le temps de l'émotion médiatique"*, s'appuyer sur le cas de secteurs qui prolifèrent en dépit d'un très bas niveau de confiance, mais c'est là un pari bien risqué.

Si l'on ne veut pas perdre totalement la main, nous devons explorer d'autres voies. On se limitera ici à trois pistes d'action.

1. **La réaction rapide pour traiter l'hémorragie.** Le "mégachoc" va ouvrir des brèches béantes qui appellent une action de type "SAMU" sur de très nombreux fronts (accidentel, financier, crédibilité, etc.). Cela doit avoir été préparé, être déclen-ché le plus tôt possible (sans que cela interdise, bien évidemment, une réflexion en recul pour éviter les interventions mal conçues). Comme pour un urgentiste, il s'agit de sau-ver le patient avant de savoir exactement quelles sont les causes, quels sont les pronos-tics, les préconisations de convalescence ou de modification ultérieure des modes de vie.

2. **L'audit instantané et renouvelé des points faibles.** Plutôt que d'assurer de façon pavlovienne que *"tout est sous contrôle"*, on engagera immédiatement – soi-même, et en en revendiquant clairement la paternité – un processus de réexamen général de sécurité, à partir d'hypothèses renouvelées sur les surprises possibles.

3. **L'ouverture immédiate d'espaces nouveaux pour invention collective.** Le mégachoc, quel que soit le champ, pose des questions fondamentales en termes de choix fondamentaux. Ce sont, par nature, des questions abyssales. L'important, là encore, est de s'inscrire comme acteur central dans les réflexions qui s'ouvriront nécessairement. Certes, on peut défendre ses convictions, ses acquis – on ne jette pas tout par dessus bord pour paraître en phase avec l'émotion. Mais il s'agit ici de compter dans les nouvelles écritures d'avenirs qui viendront structurer l'après Mégacrise. Bien entendu, il y a le risque que des ruptures instantanées et intenables soient exigées. Mais il est bien plus intelligent d'ouvrir ces espaces d'échange, d'invention et de pilotage que de tout fermer en pariant sur la robustesse des lignes Maginot héritées du passé.

On cheminera bien entendu sur une ligne de crête. Ouvrir le jeu, ce peut être ouvrir soi-même de nouvelles brèches : on peut précipiter des pertes de confiance, déclencher des sentiments d'abandon. Mais se refuser à le faire, ce peut-être tout aussi bien déclencher de nouvelles hémorragies : durcissement des conflits, sorties de route totalement non pilotées. Plus grave : se montrer incapable d'aller sur ces nouveaux registres risque fort d'instiller un doute vital *"et si nous étions pilotés par des gens qui ne comprennent plus les enjeux ?"*. C'est le risque de décrochage de la confiance tant interne qu'externe.

Nous vivons dans des sociétés de plus en plus sujettes à des mutations profondes et rapides ; le sens, l'adhésion, le projet, le ciment vont se construire et se fortifier dans des registres ouverts, dynamiques, inventifs. La responsabilité centrale du dirigeant est bien d'ouvrir de nouveaux espaces dans lesquels les acquis et surtout les projets pourront prendre une nouvelle place, dans des espaces de choix redéfinis, avec de nouveaux acteurs.

"DES RÉPONSES QUI REFLÈTENT LA RÉALITÉ DES ANNÉES 1980"

Bien entendu, et c'est là une de nos faiblesses, qui n'a jamais été formé à cette confrontation aux questions "hors mode d'emploi", qui ne s'est jamais entrainé en interne, en externe, à se montrer inventif en situation "hors script", risque fort de se faire piéger par le modèle de réaction "normal", de moins en moins adapté. Il est urgent, dans tous les secteurs, de se préparer soi-même, et de préparer ses équipes, à ces mégachocs qui tiennent le haut de l'agenda. Non pour établir la liste des impossibles, et les plans de réponse. Mais pour s'entraîner à être confronté à l'extravagance, s'entraîner à être surpris.

Insistons : il y a urgence, car les constats se répètent. *"Mais pourquoi appa-rais-sons-nous systé-mati-quement en retard d'une catastrophe ?",* interroge la Commission de la Chambre des représentants dans son enquête sur Katrina. *"Le cadre actuel de réponse pour des situations d'urgence internationale reflète la réalité des années 1980 – pas celle du XXIe siècle"*, déclare Yukiya Amano, directeur général de l'AIEA, le 21 mars. Il en va de même sur tous les fronts.

La grande difficulté va être d'accepter le passage d'une approche des risques par des réponses présentées comme *"totalement sûres"*, à des capacités de questionnement ouvert et partagé. Comme le dit le philosophe Maurice Bellet, *"nous entrons dans un nouvel âge critique et la grande affaire ce ne sera pas d'avoir les solutions, ce sera le courage de porter les questions de telle manière que ce courage de porter les questions engendre quelque chose qui ne soit pas stérile"*. Qui se sera suffisamment préparé pour entrer dans cette perspective, et y être efficace – les enjeux sont vitaux –, sera en mesure de piloter quelque chose à l'ère des mégachocs.

Cela exigerait aussi que ce problème des risques et crises "hors cadres" finisse par s'inscrire comme question tolérable dans les grands cursus d'enseignement.

Patrick Lagadec, directeur de recherche, Ecole Polytechnique, spécialiste des risques et des crises "hors cadres"